



УДК 336.274:658.15

**MANAGEMENT OF RECEIVABLES OF THE ENTERPRISE AS A TOOL OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT****УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА****Herasymenko I.O./ Герасименко И.А.***s.e.s., as.prof. / к.э.н., доц.*

ORCID: 0000-0002-7829-8009

**Synytsia R.Y./ Синица Р.Ю.***master / магистр**Bila Tserkva National Agrarian University,**Bila Tserkva, Cathedral Square, 8/1, 09117**Белоцерковский национальный аграрный университет,**Белая Церковь, Соборная площадь, 8/1, 09117*

**Анотація.** У статті розглядаються дефініція та складові процесу управління дебіторською заборгованістю, причини виникнення та види криз на стадіях життєвого циклу підприємства. Узагальнено цілі, функції антикризового фінансового управління підприємством та етапи управління дебіторською заборгованістю.

**Ключові слова:** управління дебіторською заборгованістю, криза, причини кризи, антикризове фінансове управління, фінансовий результат.

**Вступ.**

На сучасному етапі розвитку економіки України однією із найскладніших проблем, з якою зустрічаються вітчизняні підприємства, є наявність надмірних обсягів дебіторської заборгованості. Нині більшість вітчизняних підприємств перебувають на межі фінансової кризи. Основна причина виникнення кризових явищ полягає у низькому рівні менеджменту та нездатності підприємств ефективно та своєчасно управляти оборотними активами. Суб'єкти господарювання практично не мають можливості забезпечувати прибуткове функціонування у зв'язку з неефективним управлінням дебіторською заборгованістю. Для ефективного управління дебіторською заборгованістю на підприємстві необхідно вивчити її економічну сутність та застосовувати методи антикризового фінансового менеджменту для досягнення фінансового результату.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Багато вчених досліджували проблеми управління дебіторською заборгованістю. Зокрема, аспекти сутності цього поняття у своїх працях розглядають М. Д. Білик, Є. В. Дубровська. Управлінням дебіторською заборгованістю в сучасних умовах господарювання цікавились фахівці-економісти В. П. Савчук і Т. Мамонт. Науковці О. Г. Лищенко та О. Ніколаєнко висловлюють свої думки щодо аналізу дебіторської заборгованості підприємства. Питання обліку і аналізу розрахунків, зобов'язань та заборгованості розглядали у своїх працях як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема: Ф. Ф. Бутинець, О. М. Головащенко, М. Ю. Медведєв, М. С. Пушкар, Ю. Д. Чацкіс, В. О. Шевчук, а також Зві Боді, Дж. Ван Хорн, Р. К. Мертон, Д. Стоун, та інші



**Метою дослідження** є визначення місця та ролі процесу управління дебіторською заборгованістю як інструменту антикризового фінансового менеджменту підприємства в забезпеченні фінансової безпеки підприємства.

**Результати дослідження.**

Розвиток ринкових відносин підвищує відповідальність і самостійність підприємств у виробленні і ухваленні управлінських рішень для забезпечення ефективності розрахунків з дебіторами і кредиторами. Збільшення або зниження дебіторської та кредиторської заборгованості призводять до зміни фінансового становища підприємства. На підставі цього необхідно проводити моніторинг і аналіз стану розрахунків. Дебіторська та кредиторська заборгованість підприємства виникає унаслідок безготівкових розрахунків з покупцями, підрядчиками, фінансовими органами, органами соціального страхування, депонентами, підзвітними особами, тощо. Виникнення обох видів заборгованостей обумовлене неспівпадінням моменту відвантаження готової продукції, виконання робіт, послуг, отримання товарно-матеріальних цінностей, нарахування зарплати і платежів з моментом їх оплати. Значні розміри дебіторської та кредиторської заборгованості зумовлюють перерозподіл оборотних коштів [1,2,3,4].

На кожному етапі економічного розвитку в Україні та світі відбувалися істотні зміни у трактуванні поняття «дебіторська заборгованість». В даний час не існує єдиного підходу до визначення сутності поняття «дебіторська заборгованість». З плином часу зміст дебіторської заборгованості дещо змінився, проте основне ототожнення із боргом або заборгованістю залишається незмінним [5,8].

Українські та закордонні вчені визначають термін «дебіторська заборгованість» по-різному. Зокрема, в міжнародній практиці вся дебіторська заборгованість відноситься до фінансових активів. Вважаємо, що більшість наведених визначень є неповними, не розкривають сутність «дебіторської заборгованості» або розглядають тільки одну з її сторін. Тому найбільш точна її дефініція наступна: «дебіторська заборгованість – це майно (матеріальні ресурси), що не оплачені контрагентами, або готівка, що вилучена з кругообігу оборотних засобів». Таке визначення дає уявлення про економічну природу цієї заборгованості і визначає її місце в економіці.

Розглянувши різні підходи до управління дебіторською заборгованістю доцільно зазначити, що вони не суперечать, а доповнюють один одного. Основними критеріальними оцінками в процесі прийняття рішень є: ліквідність і платоспроможність; фінансова стійкість; оборотність і рентабельність; вартість відволікання й залучення фінансових ресурсів; рівень ризиків. Дані цільові настанови відповідають двоєдиній базовій цілі бізнесу у вигляді збільшення прибутку й здатності генерувати достатні для ведення підприємницької діяльності кошти.

Узагальнюючи вищезазначене, систему управління дебіторською заборгованістю правомірно визначити як складову частину загального антикризового менеджменту підприємства, що спрямована на розширення обсягу реалізації продукції та полягає в оптимізації загального розміру цієї



заборгованості та забезпеченні своєчасної її оплати.

На основі систематизації поглядів вітчизняних вчених можна визначити наступні основні складові формування системи управління дебіторською заборгованістю: 1) створення комісії з управління дебіторською заборгованістю; 2) проведення постійного моніторингу дебіторської та кредиторської заборгованостей; 3) аналіз дебіторської заборгованості підприємства у попередньому періоді; 4) розробка плану управління дебіторською заборгованістю; 5) визначення допустимої величини портфеля дебіторської заборгованості на основі прогнозованого обсягу реалізації; 6) формування принципів кредитної політики та умов кредитування на основі диференціації покупців продукції за рівнем кредитоспроможності; 7) вибір форм розрахунку за товарним кредитом; 8) забезпечення використання на підприємстві сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості; 9) побудова ефективних систем контролю за рухом і своєчасною оплатою дебіторської заборгованості [6,7,9].

Виникнення дебіторської заборгованості є об'єктивним процесом, який зумовлений існуванням ризиків під час проведення взаєморозрахунків між контрагентами за результатами господарської операції. Взагалі ризик – це кількісна міра небезпеки, яка притаманна тому чи іншому виду діяльності. Основним ризиком при виникненні дебіторської заборгованості є ризик непогашення та виникнення кризових явищ на підприємстві.

Враховуючи особливості функціонування та розвитку вітчизняних підприємств можна виділити основу характерну рису кризи. Яка полягає в тому, що криза має як негативні наслідки – призводить до руйнації елементів соціально-економічної системи, або руйнації самої системи, так і позитивні наслідки – є поштовхом до впровадження інновацій, стимулом до позитивних змін в діяльності підприємства. Таким чином, з моменту створення підприємства завданням антикризового менеджменту підприємства є формування стратегії діяльності підприємства та прогнозування потенційних криз на кожному етапі життєвого циклу підприємства (табл. 1). Крім виявлених причин, криза підприємства може бути спричинена макрокризовими факторами, а саме: міжнародними, інституційними, економічними, політичними, соціальними, науковотехнічними та іншими факторами.

Таким чином, на основі виявлених причин та кризових факторів доцільно визначити види криз підприємства. Криза підприємства може проявлятися у погіршенні економічних показників діяльності підприємства (криза прибутковості та ліквідності). Так, криза прибутковості викликана високою собівартістю та ціною продукції, падінням обсягів реалізації, збитковістю окремих видів продукції та функціональних підрозділів. Криза ліквідності – проявляється у не здатності підприємства розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями шляхом перетворення активів на гроші, викликана неефективною фінансовою політикою, нерентабельною діяльністю, значною дебіторською заборгованістю. Кризовим явищам притаманна як автономна сфера прояву, тобто вони виникають в окремих підсистемах діяльності підприємства так і системна, коли криза охоплює всю соціально-економічну



систему. Також варто підкреслити, що криза може бути руйнівної та оздоровчою. Руйнівна криза має негативні наслідки для власників, менеджменту, персоналу підприємства та призводить до банкрутства підприємства. Оздоровча криза – відновлення фінансового стану підприємства і розвиток підприємства за новими напрямками діяльності. Причини кризових явищ мають свою особливість в залежності від життєвого циклу та етапу розвитку підприємства (табл. 1).

Таблиця 1.

### Причини виникнення кризи на стадіях життєвого циклу підприємства

Стадії життєвого циклу	Головна мета підприємства	Проміжні цілі	Причини кризи
Народження	Вживання	Вихід на ринок	Неефективна стратегія виходу на ринок; Високі транзакційні витрати виходу на ринок; Неконкурентоспроможна продукція підприємства.
Дитинство	Короткостро-ковий прибуток	Укріплення становища на ринку	Непрозора конкуренція на ринку; Високі транзакційні витрати подолання адміністративних бар'єрів; Неефективна кадрова політика підприємства.
Юність	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку	Захоплення своєї частини ринку	Неефективна система збуту; Відсутність потенційних споживачів; Неефективна маркетингова політика підприємства.
Рання зрілість	Постійне зростання обсягів діяльності	Диверсифікація діяльності (освоєння додаткових напрямів діяльності)	Підприємство не застосовує методи диверсифікації; Висока собівартість продукції та логістичні витрати; Вузкий або відсутній спектр послуг після продажного обслуговування.
Зрілість	Формування іміджу підприємства та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на освоєному ринку	Негативний імідж підприємства на ринку; Укладання короткострокових контактів зі споживачами продукції, відсутність довгострокового співробітництва; Високі транзакційні витрати пошуку інформації;
Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності	Неефективна система управління підприємством; Застаріле обладнання та технології; Висока плинність кадрів;
Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності підприємства	Технічне переозброєння, нові постачальники, впровадження нових технологій тощо	Скрутне фінансове положення підприємства; Дефіцит коштів на інноваційний розвиток підприємства; Нечітка стратегія діяльності підприємства.

Джерело: складено автором на основі [10,11].

Управління передкризовими, кризовими та після кризовими процесами на підприємстві здійснюється однією із систем діяльності підприємства – системою антикризового управління. Антикризове управління підприємством – це спеціально організована система управління, яка має комплексний системний характер, спрямована на оперативну діагностику кризи, своєчасне її



подолання, недопущення банкрутства підприємства та забезпечення подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Система антикризового фінансового управління підприємством представлена наступними складовими: об'єктами і суб'єктами, цілями та функціями антикризового управління. Об'єктами антикризового управління є процес запобігання, розвитку, усунення кризових явищ на підприємстві.

Суб'єкти антикризового фінансового управління представлені внутрішніми та зовнішніми спеціалістами, що реалізують цілі антикризового управління. Внутрішніми суб'єктами антикризового управління є менеджмент підприємства, спеціалісти відділу антикризового управління та антикризова команда. До зовнішніх суб'єктів антикризового управління належать: антикризові менеджери, що залучаються на підприємство для вирішення завдань антикризового управління, керуючі процедурами санації, представники банківських установ чи інших кредиторів, представники державних контрольних органів, аудитори та інші.

Цілями антикризового фінансового управління є:

- організаційні: удосконалення системи та організаційної структури підприємства, заміна менеджменту підприємства, зміна організаційно-правової форми тощо;
- виробничі: зменшення виробничих витрат, розширення асортименту, випуск нових видів продукції, зниження відсотку браку;
- фінансові: забезпечення платоспроможності, прибутковості, ліквідності підприємства, рентабельності виробничої діяльності, ефективне управління грошовими потоками;
- кадрові: забезпечення сприятливих умов роботи персоналу підприємства та зниження соціальної і психологічної напруги в трудовому колективі під час кризи;
- збутові: формування ефективної системи логістики, зменшення збутових витрат, оптимізація трансакційних витрат укладання торговельних трансакцій;
- маркетингові: спрямовані на удосконалення комплексу маркетингу, а саме: товару, ціни, розподілу, просування;
- інноваційні: передбачають інноваційний розвиток промислового підприємства у всіх сферах діяльності підприємства.

Для досягнення поставлених цілей необхідно визначити основні функції системи антикризового фінансового управління:

- ✓ фінансова – спрямована на формування ефективної фінансової політики, забезпечення прибутковості, фінансової стійкості, ліквідності підприємства;
- ✓ соціальна – передбачає дії по збереженню трудового потенціалу підприємства та врахування соціальної складової в антикризовій програмі діяльності підприємства;
- ✓ також системі антикризового управління притаманні загальні функції управління: планування, організація, мотивація та контроль, що мають певну специфіку застосування з урахуванням стадії розвитку кризи і видів антикризових інструментів [12].



Таким чином в рамках реалізації цілей антикризового фінансового менеджменту управління дебіторською заборгованістю потрібно розпочинати з її планування, для чого в стратегії підприємства має бути чітко визначена політика збуту для вибору раціональних параметрів дебіторської заборгованості. В разі зміни стратегії підприємства процес управління дебіторською заборгованістю починається з початку, так як ці зміни можуть мати дуже відчутний вплив. Далі визначають цілі та завдання управління дебіторською заборгованістю, що можна поділити на дві підсистеми: кредитна політика, яка базується на використанні дебіторської заборгованості як інструменту збільшення об'ємів продажу; комплекс заходів для зниження рівня ризику виникнення простроченої чи безнадійної заборгованості. Після планування реалізуються чотири етапи управління дебіторською заборгованістю.

Перший етап – розробка кредитної політики. Рекомендується обирати помірний тип кредитної політики, так як існує необхідність оцінювати не тільки кредитоспроможність покупця, а й кон'юнктуру ринку.

Другий етап – аналіз клієнтів. На цьому етапі слід розглядати кредитну історію покупців та їх платоспроможність. Для цього можна звернутися до сторонніх фірм, що займаються збором відповідної інформації. Витрати на ці заходи будуть невеликими у порівнянні з втратами, які понесе підприємство в разі виникнення великої безнадійної заборгованості.

Третій етап – реалізація кредитної політики. Якщо на попередніх етапах виконувалися лише аналітично-дослідницькі завдання, то на даному етапі розпочинається безпосередня робота з клієнтами.

Четвертий етап – аналіз результатів реалізованої політики. На цьому етапі проводиться остаточний аналіз оборотності дебіторської заборгованості та порівнюється з минулими періодами. В разі покращення показників, політику можна залишати незмінною у майбутньому періоді, а у випадку необхідності, провести коригування моделі управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Система управління дебіторською заборгованістю підприємством має бути комплексною, динамічною, оперативно реагувати на симптоми кризи, враховувати особливості зовнішнього середовища та специфіку діяльності підприємства.

### **Висновки.**

Завданням розробки антикризової стратегії є вибір та впровадження в практичну діяльність інструментів антикризового управління, одним з яких є управління дебіторською заборгованістю, що сприятиме підвищенню фінансових показників діяльності підприємства та його розвитку. Результатом впровадження ефективної системи управління дебіторською заборгованістю мають стати: забезпечення безперервної роботи підприємства; зниження обсягів вільних поточних активів, прискорення обігу оборотних активів, максимізація прибутку підприємства при збереженні ліквідності та підвищення рівня фінансової безпеки підприємства.



## Література:

1. Лівощко Т. В. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю промислового підприємства / Т. В. Лівощко, Ю. Сезонко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної компанії. 2018. Випуск 4. С. 88-93
2. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік у зарубіжних країнах / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир: ПП «Рута», 2017. 544 с.
3. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/sbp/sbp\\_u/sbp\\_119\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/sbp/sbp_u/sbp_119_u.htm). (дата звернення: 22.05.2020).
4. Матицина Н. О. Основні засади регулювання розрахункових відносин через управління дебіторською заборгованістю / Н. О. Матицина // Бухгалтерський облік і аудит. 2019. № 12. С. 38-42.
5. Гуня В. О. Удосконалення класифікації дебіторської заборгованості та її відображення у фінансовій звітності підприємств / В. О. Гуня. // Економічний простір. 2018. № 19. С. 124–131.
6. Чорнобривець М.М. Управління дебіторською заборгованістю підприємства / М. М. Чорнобривець // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23. – С. 241 – 247.
7. Хохлов М. П., Корнієнко О. С. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. 10. С. 402–407.
8. Шатковська М. С. Управління кредиторською заборгованістю на основі її аналізу. Актуальні соціально-економічні та правові проблеми розвитку України та її регіонів: матеріали Х Міжнародного круглого столу, 10 травня 2019 р. / відповід. ред. Н.Л. Кусик; ОНУ ім. І. І. Мечникова. Одеса: ОФФСЕТіК, 2019. С. 177–180.
9. Кляшко О. М. Аналіз дебіторської заборгованості в системі управління підприємством: автореферат дис. канд. екон. наук 08.00.09 / О. М. Кляшко. — К. : КНТЕУ, 2019. 21 с.
10. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
11. Булович Т.В. Характеристика інструментів антикризового управління / Т.В. Булович // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 3. – С. 259-263.
12. Коваленко В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст]: монографія / В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи. – Одеса, 2013. – 381 с.

**Abstract.** *The main cause of the crisis is the low level of management and the inability of enterprises to effectively and timely manage current assets. The receivables management system can rightly be defined as an integral part of the general anti-crisis management of the enterprise, which is aimed at expanding sales and is to optimize the total amount of these debts and ensure timely payment. The main risk in the event of receivables is the risk of default and the emergence of*



*crises in the enterprise. Management of pre-crisis, crisis and post-crisis processes at the enterprise is carried out by one of the systems of enterprise activity - the system of anti-crisis management. Thus, in the framework of the objectives of anti-crisis financial management of receivables management should begin with its planning. The task of developing an anti-crisis strategy is the selection and implementation of crisis management tools, one of which is the management of receivables, which will increase the financial performance of the enterprise and its development.*

**Key words:** *accounts receivable management, crisis, causes of crisis, anti-crisis financial management, financial result.*

Стаття отпращена: 30.08.2021 г.

© Герасименко И.А.